

Luis Álvarez Satorre

# EL CEO 3D

Lidera el cambio

en tu organización

Prólogo de

José María Álvarez-Pallete



«Un gran libro para cualquiera que aspire a liderar una organización de alto rendimiento orientada a marcar la diferencia en un mundo digital».

*Rodolfo Carpentier, CEO DAD Investments.*

«El libro que me hubiera encantado leer cuando empecé».

*Conor Neill, CEO Vistage. IESE leadership professor.*

«Una guía de liderazgo estimulante y provocadora».

*Victor Bravo, COO NEORIS España.*

«Fácil de leer, claro y motivante, con múltiples anécdotas que hacen realidad los principios que Luis comparte».

*María Ángeles Moreno, embajadora de España en Estados Unidos.*

«Gracias, Luis, por compartir tu experiencia y liderazgo de esta forma tan sencilla y práctica».

*Soledad Tamariz-Martel, ex-Digital Transformation Director, Santander Consumer Finance. CEO de ChiefWitchOfficer.com.*

«Ya seas un CEO experimentado, el director de una división o de una empresa o alguien que aspire a serlo, en este libro hay algo especial para todo el mundo».

*Joy McCormack, Director Board Development, 3i Group.*

«Los misterios de ser un CEO revelados. Un libro donde no existía otro igual compartiendo experiencias personales que inspiran al lector».

*Claire Mason, CEO Man bites dog*



## **EL CEO 3D**

Lidera el cambio en tu organización

# EL CEO 3D

---

LIDERA EL CAMBIO EN TU ORGANIZACIÓN

**LUIS ÁLVAREZ SATORRE**

PRÓLOGO

**JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ PALLETE**



Abril, 2024

*EL CEO 3D*

*Lidera el cambio en tu organización*

Luis Álvarez Satorre

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2024, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
[@EsicEditorial](mailto:@EsicEditorial)

ISBN: 978-84-1192-042-1  
Depósito Legal: M-5833-2024

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig  
Maquetación: Balloon Comunicación  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - *Printed in Spain*  
Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

*A nuestros nietos, Lucas, Carmen, Leo, Alejandro y Martín, y a los que se incorporen en el futuro, que nos inspiran para hacer de este mundo un lugar mejor. Y a Queca, Luisja, Miguel, Jorge, Rocío y toda la familia Altamar, empezando por Rocío, Carolina y Ben, y a mi padre, con todo mi cariño.*

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	13
PRÓLOGO .....	15
INTRODUCCIÓN.....	17
1 DESCUBRIENDO AL CEO TRIDIMENSIONAL .....	23
1.1 Comprender al CEO tridimensional .....	23
1.2 Saber por qué quieres ser CEO .....	26
1.3 Reflexión .....	29
2 DESARROLLANDO LAS CAPACIDADES ESENCIALES DEL CEO 3D.....	33
2.1 La dimensión como <i>evangelist</i> . Tu fuerza interior .....	34
2.2. Dimensión de <i>engagement</i> . Tus capacidades para conectar.....	42
2.3 <i>Execution</i> . Los poderes para ejecutar .....	49
2.4 Reflexión .....	55
3 CREAR UNA VISIÓN.....	59
3.1 Define lo que quieres conseguir .....	59
3.2 Articula la visión .....	61
3.3 Aglutina la organización en torno a una imagen.....	62
3.4 Sé consistente .....	64
3.5 Moviliza a los constructores de catedrales .....	64
3.6 Cómo aplicamos la historia.....	65
3.7 Conectando con equipo remotos .....	66
3.8 El teletrabajo como nuevo reto al liderazgo.....	67
3.9 Haz realidad la visión.....	68

3.10 El apoyo a los gestores de equipo .....	69
3.11 Cocrear la visión con el mercado.....	70
3.12 Reflexión .....	74
4 <i>ENGAGEMENT</i> .....	77
4.1 Comunicar sin descanso.....	77
4.2 Define el mensaje .....	77
4.3 Cuenta historias .....	78
4.4 Selecciona los canales de comunicación .....	80
4.5 Haz que los eventos sean memorables.....	83
4.6 Identifica y elimina los posibles bloqueos a la comunicación .....	86
4.7 Tratando con la diversidad cultural .....	87
4.8 Escucha tanto como hables.....	89
4.9 Escucha a través del <i>mentoring</i> .....	91
4.10 Hazte visible. Sal de tu torre de marfil.....	92
4.11 Hazte un maestro del reconocimiento .....	93
4.12 Recuerda decir gracias.....	94
4.13 Reconoce a la gente invisible .....	95
4.14 Comunica con los miembros del ecosistema.....	96
4.15 Conecta a través de la actitud de ser positivo .....	98
4.16 Reflexión .....	100
5 LIBERA EL PODER DEL EQUIPO.....	103
5.1 Selecciona el equipo.....	103
5.2 Identifica tu equipo extendido .....	105
5.3 Desarrolla el equipo .....	107
5.4 Beneficios del valor de la diversidad en el equipo.....	108
5.5 Asume la diversidad .....	110
5.6 Adquiere talento.....	111
5.7 Desarrolla el talento .....	113
5.8 Organiza el equipo.....	114
5.9 El papel del <i>coaching</i> .....	117
5.10 Estate listo para tener conversaciones difíciles .....	118
5.11 Empodera al equipo.....	119
5.12 El empoderamiento viene acompañado de la responsabilidad..	121
5.13 Aplica la gestión de las consecuencias.....	123
5.14 Reflexión .....	124

6. DESARROLLA LA OBSESIÓN POR LOS CLIENTES .....	127
6.1 Haz que los clientes sean visibles internamente.....	127
6.2 Lidera con tu ejemplo .....	130
6.3 Vuélcate plenamente.....	132
6.4 Aprende a decir NO .....	134
6.5 Desarrolla el arte de trabajar con clientes.....	136
6.6 Colabora para atender a clientes globales .....	136
6.7 Escuchar a los clientes es tu mejor herramienta de venta.....	137
6.8 Crea oportunidades de negocio .....	138
6.9 Presta atención a las pequeñas cosas que realmente cuentan....	140
6.10 Aprende de tus clientes .....	140
6.11 Pregunta qué puedes hacer mejor.....	141
6.12 Pon el servicio en el corazón de tu equipo .....	142
6.13 Aprende por qué ganas y por qué pierdes .....	143
6.14 Prepárate para ganar .....	143
6.15 Saber por qué pierdes .....	144
6.16 Inspirar y ser inspirado por clientes .....	146
6.17 Entender los retos de la innovación en clientes.....	147
6.18 Reflexión .....	150
7. IMPULSA EL ALTO RENDIMIENTO.....	153
7.1 Establece claramente las expectativas .....	154
7.2 Sigue el rendimiento .....	161
7.3 Domina la información de gestión.....	166
7.4 Evalúa el rendimiento individual .....	174
7.5 Conecta ideas y experiencias .....	179
7.6 Reflexión .....	182
8. MANTÉN EL FOCO PARA EJECUTAR LA VISIÓN .....	185
8.1 Prioriza.....	185
8.2 Simplifica .....	188
8.3 Mantén la calma .....	191
8.4 Delega .....	194
8.5 Aprende a asociarte .....	197
8.6 Reflexión .....	200
9. SÉ EL CAMBIO .....	203

9.1 Crea el entorno para el cambio .....	204
9.2 Define los cambios .....	208
9.3 Implementa y facilita el cambio .....	213
9.4 Entiende el mercado .....	219
9.5 Actúa como una <i>start-up</i> .....	225
9.6 Reflexión .....	228
CONCLUSIÓN .....	229

## AGRADECIMIENTOS

**E**scribir un libro es una aventura fascinante, con un buen número de colaboradores implicados para hacerlo posible con el nivel de calidad adecuado.

Empiezo dando gracias a Queca, mi mujer y compañera de viaje, por animarme a compartir las historias vividas y las lecciones aprendidas en estos años de experiencia. Su apoyo, sus ideas y su manera de debatir las sucesivas versiones a lo largo del proceso han hecho que este libro sea mejor.

Gracias a mis hijos y sus parejas, que han escuchado con paciencia muchas de las reflexiones que forman parte de este texto y las han complementado con su visión.

Gracias a mi padre, que cuando este libro estaba naciendo me preguntó tres razones por las que lo había escrito. Me hizo pensar y respondí: «compartir mi visión de lo que es ser CEO, inspirar a otros a reflexionar sobre sus capacidades y animarlos a dar un paso para poner en práctica esa pequeña idea que encuentren en las páginas del libro».

Gracias a mis lectores iniciales, Victor Bravo, mi amigo, colega y compañero en muchas de las historias que encontraréis en estas páginas, y a Rodolfo Carpentier, capaz siempre de añadir una sugerencia o potenciar un planteamiento que haga más interesante el debate. Y a Eduardo Ruiz, padre e hijo, Joy McCormack, Conor O'Neill, Mindy Gibbins-Klein, Gary Heffernan, Tim Webber, Saul Marengo, Kelli Vuleic y otros muchos que me habéis animado a publicar esta edición en español.

Gracias a Joaquín Calvo, Felipe Llano y Jesús Domínguez por creer que merecía la pena compartir estas historias y reflexiones. Y a todo el

equipo de ESIC Editorial y sus colaboradores, que han hecho posible que este libro hoy esté en tus manos.

Finalmente, gracias a todos mis amigos y colegas, que son los verdaderos autores de este libro. Las experiencias que hemos vivido juntos lo han hecho posible. Hemos compartido apasionantes proyectos y nos hemos enfrentado a retos complejos con momentos difíciles en los que hemos aprendido unos de otros, hemos sabido celebrar con nuestros equipos y asegurar que lo que de verdad importa, nuestra amistad, es lo que perdura en el tiempo.

## PRÓLOGO

Los líderes de empresas y organizaciones nos enfrentamos a retos y oportunidades continuamente. Estar equipados con las mejores capacidades se ha convertido en una necesidad. Para ello, es imprescindible identificarlas, reconocer en cuáles somos mejores y cuáles requieren desarrollo para completar nuestros perfiles de liderazgo.

En un año en el que Telefónica cumple 100 años, compartimos con la sociedad nuestros valores construidos por innumerables profesionales que han hecho de la compañía un referente internacional. La propia compañía vive cada día las tres dimensiones de las que habla este libro. En primer lugar, un propósito, una visión compartida que se ha ido adaptando a un entorno tecnológico, social y económico de acelerada evolución en este siglo de vida. Al mismo tiempo, desde Telefónica el compromiso de y con nuestros empleados, clientes y el ecosistema de relaciones en el que estamos inmersos nos lleva a superarnos cada día y activar tanto los más altos niveles de nuestra capacidad intelectual como la pasión por conectar la vida de las personas. Finalmente, en nuestra dimensión de ejecución innovamos, aplicamos la tecnología y transformamos, en suma, nuestra forma de vivir y trabajar mediante el despliegue de redes y servicios líderes en el mundo. Y estas tres dimensiones, ser un *evangelist*, fomentar el *engagement* y ser consistente en la *execution*, se plasman en la forma de ser y actuar de Telefónica.

Me apasionan los libros y cómo son capaces de inspirarnos, retarnos o trasladarnos a mundos diferentes. En tiempos de incontables mensajes cortos que nos mantienen casi permanente al tanto de lo que ocurre, se agradece disponer de un texto como este lleno de reflexiones, experiencias e historias que invitan a pensar sobre cómo actuamos, gestionamos y lideramos.

El líder tridimensional que nos describe Luis es una manera novedosa de agrupar los ámbitos de actuación de quienes están al frente de equipos u organizaciones. Como primera dimensión, crear una visión, compartirla, ilusionar al equipo con ella y respaldarla con un propósito deben formar parte de la base de cualquier compañía que aspire a liderar el futuro. Una segunda requiere de un grupo de profesionales con el compromiso, la determinación y el trabajo en equipo que hagan realidad esa visión. Atraer y desarrollar el talento se ha convertido en un factor estratégico de éxito que todo líder debe priorizar. Y esa empatía colectiva debe trasladarse a clientes, accionistas y a la propia sociedad en la que opera. En tercer lugar, la puesta en marcha de los planes para alcanzar los objetivos empresariales completa esas dimensiones. Mantener el foco en lo esencial, combinar la flexibilidad, la innovación y el espíritu emprendedor con el rigor y la eficiencia operativa harán de nuestras organizaciones proyectos de éxito.

La lectura de este libro aporta ideas, sugerencias y pistas para ser un mejor líder. Ya seas un experimentado CEO, un directivo al frente de cualquier tamaño de empresa, un emprendedor o alguien con la voluntad de comprender mejor los retos del liderazgo empresarial, en estas páginas descubrirás los enfoques que Luis comparte desde sus más de 35 años de aventuras empresariales.

Invito a viajar a través de estas páginas con la curiosidad que el propio autor nos invita a desarrollar.

José María Álvarez Pallette  
Presidente de Telefónica

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestra vida las lecciones aprendidas van conformando nuestra manera de actuar tanto en el ámbito personal como en el profesional. He tenido la suerte de acumular un buen número de estas lecciones de índole muy diferente, y he decidido compartirlas. ¿Por qué? En primer lugar, porque me hubiera encantado encontrar un libro como este en los primeros años de mi carrera. Segundo, porque si algo de lo aprendido puede ayudar a alguien a tomar mejores decisiones o convertirse en un mejor líder, el esfuerzo habrá valido la pena. Tercero, porque ha supuesto una magnífica excusa para reflexionar, agrupar múltiples ideas, acciones e historias, y ha sido una oportunidad única para seguir aprendiendo como parte de este proceso de reflexión. Nunca dejas de aprender. Finalmente, es una forma de dar las gracias a quienes me han acompañado en esta fascinante aventura. Se reconocerán en algunas de las experiencias, historias o proyectos en los que hemos trabajado juntos. Mi familia, mis amigos y mis colegas son, en realidad, los coautores indirectos de este libro.

Permitidme que empiece por mi niñez. Mis recuerdos del trabajo de mi padre están marcados por su entusiasmo en cualquier cosa que emprendiera: desde inaugurar una nueva central telefónica para proporcionar acceso al teléfono a los habitantes de un pequeño pueblo a, más adelante en su carrera, crear una plataforma de marketing para convertir a los tradicionales suscriptores de servicios telefónicos en auténticos clientes. Aprendí de él que la pasión por lo que haces es un componente esencial para disfrutar de la vida. Cuando yo era un adolescente, cualquier conversación que tuviera con él sobre el futuro, fueran estudios, un trabajo o cualquier área de interés, siempre acababa con la misma afirmación: «cualquier cosa que hagas, hazla con tu mejor

yo». La gente que me conoce sostiene que la pasión y energía que pongo en mi trabajo provienen de seguir su consejo.

En mis días como CEO, me he dado cuenta de que he mantenido una inspiración similar proveniente de mi madre: vivir la vida con intensidad. Su enfermedad de corazón, que terminó con su vida cuando solo tenía 63 años, nunca fue un obstáculo para levantarse por las mañanas y ponerse manos a la obra llena de energía y vitalidad.

La semilla de lo que hacemos y cómo nos comportamos fue plantada mucho tiempo atrás: en nuestra niñez. Consciente o inconscientemente, afecta a cómo vivimos, a cómo nos enfrentamos a retos y a cómo gestionamos nuestras tareas diarias. Sin embargo, hay muchos aspectos de nuestra forma de ser y actuar que pueden ser identificados, aprendidos, ajustados, mejorados e, incluso, alterados. A lo largo de tu vida, descubres gente de referencia, personas que te inspiran. Ya sean figuras conocidas, como Jesucristo o Mandela, o alguien más cercano. En mi caso, mi mujer es fuente constante de inspiración y apoyo.

Soy un ingeniero, orgulloso de serlo, apasionado por la tecnología y por cómo está cambiando la forma en que vivimos y trabajamos. Creo en las personas, y en el poder de los equipos para transformar organizaciones. Me encanta trabajar con clientes, descubrir cómo tu negocio puede convertirse en una extensión del suyo. Disfruto con los retos que las nuevas generaciones ponen frente a nosotros y las oportunidades creadas por modelos de negocio disruptivos. Estoy convencido de nuestra ilimitada capacidad de aprender y desarrollarnos.

He aprendido, en mis más de 35 años de experiencia liderando equipos, que el liderazgo es una de esas facetas que todos queremos y podemos desarrollar. Y, sin duda, una de las mejores posiciones para mostrarlo es la de *Chief Executive Officer* (el término anglosajón que se asocia al equivalente de director general o consejero delegado y que, disculpando el anglicismo, utilizaré a lo largo del libro). Y lo digo desde la experiencia, primero al frente de una operación en un país, más tarde liderando un negocio de varios millardos en BT, un líder global en el sector de las telecomunicaciones, que proporciona servicios a compañías y Gobiernos por todo el planeta; posteriormente como CEO de una compañía de alto crecimiento especializada en ciberseguridad, y últimamente con la misión de desarrollar un acelerador digital en su expansión europea.

Sin embargo, he descubierto que, en realidad, es un trabajo con facetas muy diferentes. Lleva tus capacidades personales y profesionales al límite, y requiere que mejores cada día si estás decidido a tener éxito. Esas distintas áreas son lo que he denominado las tres dimensiones del CEO. Y de eso va este libro: *Evangelist*, *Engagement* y *Execution*.

En el primer capítulo, te animo a reflexionar sobre las razones por las que podrías aspirar a ser CEO. A continuación, presento las capacidades esenciales que necesita tener un CEO 3D y sugiero cómo deben aplicarse a las áreas más críticas del puesto. Aunque cada capítulo tiene una relación más estrecha con una de las tres dimensiones, varias de las capacidades deben emplearse simultáneamente para maximizar su impacto.

A lo largo del libro presento cómo es posible emplear estas capacidades para:

- crear la visión de la compañía;
- conectar con todo tu entorno;
- liberar el poder de tu equipo;
- construir una organización obsesionada por el cliente;
- impulsar una cultura de alto rendimiento;
- mantener el foco y
- ser el cambio que quieres producir.

Comparto lecciones aprendidas tanto en momentos difíciles como en situaciones de éxito. Desvelaré algunas recomendaciones, estrategias y pistas de mi experiencia como CEO. Las historias que encontrarás a lo largo del libro pretenden ilustrar y dar vida a esas ideas y conceptos. Pero, al mismo tiempo, me gustaría darte la oportunidad, lector, de reflexionar sobre cómo afrontarías situaciones similares tú mismo. O cómo la organización en la que trabajas actuaría en circunstancias parecidas.

Este es un libro sobre liderazgo. No importa si ya eres CEO de una gran corporación, estás al frente de una empresa de cualquier tamaño o te inicias en el emprendimiento, o tal vez tienes la ambición de serlo, diriges un equipo o te mueve la curiosidad por saber más sobre esa figura a veces desconocida del líder de una organización. Espero que disfrutes leyéndolo tanto o más como yo he disfrutado escribiéndolo para ti.

Un par de notas antes de empezar:

Como soy un hombre, he escrito el texto refiriéndome al CEO en masculino. Por favor, lee él o ella.

Al final de cada capítulo he añadido unas reflexiones y preguntas para intentar provocarte y hacerte pensar. Son oportunidades para meditar sobre tu propia forma de hacer las cosas, y, por tanto, quizás quieras pausar la lectura y tomarte un tiempo sobre ellas.

Primera reflexión:

Piensa, y trata de escribir, cuáles son tus raíces, tus referencias. Reflexiona por qué actúas de la forma que lo haces.

Si quieres ir un paso más allá, escribe qué te gustaría aprender de este libro.



# DESCUBRIENDO AL CEO TRIDIMENSIONAL

## 1 DESCUBRIENDO AL CEO TRIDIMENSIONAL

A lo largo de mi vida he aprendido que el liderazgo es algo que la mayoría necesitamos —y usamos— en múltiples facetas de nuestra vida. Ya sea jugando a un deporte de equipo, construyendo una familia o planificando un viaje. O gestionando un proyecto, liderando un equipo virtual, o convirtiéndote en cualquier forma de jefe. He descubierto que necesitas un conjunto de capacidades de liderazgo diferentes, todas ligadas con tres dimensiones, que se interrelacionan, realimentan y desarrollan juntas. Cuanto mejor seas en cada una de ellas, mejor líder serás. Personalmente, pienso que esas tres dimensiones son especialmente importantes para el papel del CEO. Y eso es lo que llamo el «CEO tridimensional».

### 1.1 COMPRENDER AL CEO TRIDIMENSIONAL

La travesía para convertirse en CEO está llena de lecciones que merece la pena recordar y asimilar. Te preparan en cierta forma para el puesto, pero nunca lo suficiente. Una vez que hayas empezado, la curva de aprendizaje se hace más empinada. En mi experiencia, hay tres caras bajo la denominación del *Chief Executive Officer* —tres dimensiones del liderazgo—. Cada una juega un papel más relevante en ciertos momentos. Cuánto es el peso que pongas en cada una dependiendo de las circunstancias, será la clave del éxito.

Esas tres caras son (y disculpa el uso de los términos en inglés, pero creo que identifican mejor los conceptos que describo): *Chief Evangelist Officer*, *Chief Engagement Officer* y *Chief Execution Officer*.

El *Chief Evangelist Officer* es responsable de crear la visión de la organización, generar el entusiasmo en torno a ella, hacerla memorable

y conectar el lado emocional e intelectual del equipo. Debe definir cuál es la herencia que quiere dejar. Debe consolidar los valores y la ética de la organización. Debe conectar la visión con el mercado y los clientes, pero al mismo tiempo escuchar y ser capaz de refinar esa visión, ajustándola a un mundo en continua transformación digital y orientado a crear negocios sostenibles. Tradicionalmente la visión se decidía en los niveles más altos de la organización y era comunicada en cascada hacia abajo. Hoy en día la cocreación es imprescindible. Ello implica involucrar a empleados, clientes y resto de miembros del ecosistema empresarial en la construcción de la visión.

El *Chief Engagement Officer* es el artífice de la conexión entre la visión y la ejecución. La visión no es nada sin un equipo que crea en ella. Y la ejecución no es posible sin un equipo que la realice. Liderando con su ejemplo, el CEO debe dirigir la obsesión por el cliente en la organización. Debe hacer lo posible para reclutar y desarrollar al mejor equipo, dándoles el espacio para crecer y la responsabilidad en la consecución de resultados, y alineando los incentivos y el reconocimiento apropiados. Debe conseguir que el equipo se sienta orgulloso de lo realizado, no es únicamente el responsable de usar la organización para materializar la visión, su papel es aunar un grupo de personas que se transforme en un equipo con un objetivo común.

El *Chief Execution Officer* es quien convierte la visión en planes efectivos. Debe definir los resultados, las métricas, los indicadores clave, trabajar y conocer los detalles, asegurar que las herramientas necesarias están disponibles, instaurar la gobernanza, sostener la ética de la organización y seguir el rendimiento contra esos objetivos. Es quien impulsa el cambio a través de la organización, manteniendo el foco que garantiza la realización completa de la visión.

El trabajo integrado de estos tres roles es lo que llevará al éxito al CEO y, aún más importante, a la organización. Y es imprescindible que estas tres dimensiones conecten con quién eres tú como persona, entendiendo por qué haces lo que haces.

Hace tiempo, tuve la oportunidad de asistir a un almuerzo con un reducido número de personas en Nueva York, incluyendo al Dr. Henry Kissinger, diplomático norteamericano y experto político conocido por haber sido secretario de Estado de los Estados Unidos, y que ha fallecido recientemente. Fue un privilegio compartir mesa con él. Durante la comida, comentamos qué podría traer la inteligencia artificial a nuestras empresas y

nuestra sociedad. La inteligencia artificial tiene un lado positivo, que aporta nuevas formas de aprendizaje en campos como la salud o los negocios. Pero también tiene sus riesgos, afectando la sostenibilidad de ciertos trabajos o generando consecuencias no esperadas o deseadas. En una de sus intervenciones, el Dr. Kissinger sugirió que quizás deberíamos reflexionar sobre por qué y para qué hacemos algunos de estos desarrollos. Para qué queremos emplear la inteligencia artificial. Hay muchas posibles respuestas a esta pregunta. Desde la mejora de la eficiencia a cómo utilizarla para mejorar nuestra habilidad para innovar. Pero su pregunta me hizo pensar. Es cierto que en ocasiones desarrollamos tecnologías o soluciones sin una visión clara de lo que queremos conseguir o dónde aplicarlas. La velocidad a la que actuamos nos puede hacer perder la perspectiva del propósito que perseguimos. Por ello, merece la pena preguntarnos por qué hacemos lo que hacemos.

En resumen, la labor del *evangelist* está íntimamente ligada a las creencias del CEO, a lo que le motiva, lo que le hace sentir satisfecho y orgulloso, en suma, lo que realmente le hace feliz. Yo disfruto de la experiencia de aprender continuamente sobre mí mismo.

El trabajo de *engagement* aglutina las capacidades más sociales, los activos intangibles, aplicando la empatía como elemento fundamental de sus relaciones. Su papel se refleja en la famosa frase de Benjamín Franklin: «Dime algo y lo olvidaré, enséñame algo y lo recordaré, involúcrame y lo aprenderé». Las personas y las conexiones que he construido con ellas me han ido proporcionado la energía para enfrentarme a cualquier reto.

El lado *execution* se apoya en las capacidades más técnicas, aquellas enfocadas a resultados tangibles. Su éxito depende de la respuesta a los retos y oportunidades a los que se enfrenta, qué herramientas, técnicas y métodos domina para hacer que las cosas ocurran. Yo me siento orgulloso observando los resultados que producimos como equipo.

Las circunstancias y cómo actúas frente a ellas, determinan cuánto mostrar de cada una de las tres dimensiones. Permíteme compartir cómo un nuevo CEO decidió involucrar a su organización en crear y desarrollar su visión.

Cuando Joe Garner fue nombrado CEO de Nationwide, su trabajo no consistía en producir una gran transformación. Debía continuar los sólidos resultados y la trayectoria que la sociedad de inversión venía mostrando. Sin embargo, en el entorno cambiante de la industria de servicios financieros, Joe necesitaba a todo el mundo involucrado en hacer frente a los retos que se

avicinaban. Joe es un activo bloguero, un firme convencido de la voz de las personas. Así que lanzó «La gran conversación». Una serie de entrevistas y encuestas para refinar el propósito, la misión y la visión de Nationwide para los años venideros. El equipo recogió más de 20.000 elementos de opinión, y consolidando esos comentarios ayudó a producir un sólido conjunto de ideas y posibles acciones. Joe y su equipo directivo convocaron a los 1.300 empleados para compartir los resultados del trabajo en común, definiendo los retos y las aspiraciones para el futuro. «La gran conversación» generó un mejor entendimiento de la ambición colectiva y, como consecuencia, un mayor foco y compromiso del equipo en la ejecución.

## 1.2 SABER POR QUÉ QUIERES SER CEO

El recorrido hasta convertirse en CEO normalmente pasa por hitos relevantes y momentos de la verdad. Uno de ellos es la decisión personal de querer ser CEO. Debes reflexionar si realmente quieres o no serlo, y, más importante, el por qué. Si realmente estás decidido, es posible. Pero hay un buen número de compromisos que equilibrar, particularmente relacionados con cómo inviertes tu tiempo y dónde enfocas tus esfuerzos. Decidir ser CEO no es bueno ni malo, tiene que ver con lo que uno busca en la vida. En mi experiencia, es un trabajo apasionante y satisfactorio, pero a la vez es duro y exigente.

Cuando pienses en las razones por las que quieres optar a esa posición, necesitas un elevado grado de honestidad y autoevaluación. He realizado más de 90 entrevistas a CEO en el programa *Conversaciones con el CEO* de Radio Capital que he dirigido. En ellas he descubierto que una gran mayoría de ellos nunca habían aspirado a estar el frente de su organización, pero estuvieron dispuestos a dar el paso una vez que la oportunidad se presentó. Por ello me parece apropiado anticipar esta reflexión.

Estos son tres riesgos y tres afirmaciones importantes cuando te plantees ser CEO.

Los mayores riesgos aparecen cuando alguien ambiciona ser CEO principalmente por cómo será visto por el resto del mundo. No hay duda de que es un papel asociado con poder, reconocimiento en la comunidad empresarial y con ganar dinero.

Primero, tener poder se traduce en ser el jefe. Tener la posibilidad de decidir y ejecutar lo que consideras que es lo correcto. Tener auto-

ridad. El poder está conectado con el puesto que ocupas. En tanto en cuanto estés en el trabajo, tienes el poder. Pero el riesgo está en que tomes las decisiones pensando que tienes la razón simplemente por ser el CEO. Te arriesgas a rodearte de gente que tema contradecirte porque ostentas el bastón de mando. La «posesión de la verdad» puede separarte paulatinamente del mundo real e impactar en la calidad de tus decisiones. Aprenderemos más adelante que la capacidad de escuchar con humildad es el mejor antídoto a este riesgo.

Segundo, el reconocimiento social puede resultar atractivo. De hecho, ser apreciado por tus colegas empresarios o la sociedad no es malo en sí mismo. Pero tener gente alrededor alabándote por la posición que ocupas es un riesgo. Una tentación es confundirse y pensar que eres el puesto que ocupas. Incluso podría convertirse en la principal razón por la que deseas convertirte o mantenerte como CEO. Y el riesgo es que, para mantener esta sensación de reconocimiento, tomes decisiones que no son necesariamente las adecuadas desde una perspectiva a largo plazo. Es crucial recordar quién eres, mantenerte separado del puesto en sí mismo, de forma que no traiciones el foco en el negocio por tu imagen externa. Si no, tu ego se interpondrá en cómo deberías liderar tu organización. Desafortunadamente, todos conocemos ejemplos de personas al frente de organizaciones que han perdido el norte, excediendo sus competencias, faltando a los principios más elementales de la ética, o creyéndose invulnerables solo por estar sentados en ese sillón. Pocos han durado con ese lamentable comportamiento y, al final, la justicia les ha dado su merecido.

Finalmente, el dinero es una motivación obvia para aspirar a un puesto de CEO. Las compensaciones de los CEO son, en la mayoría de los casos, superiores, ya que son posiciones altamente expuestas y que se supone que deben contribuir a la creación de valor para el negocio y la sociedad. Una impecable estructura de gobierno corporativo asegurará que esa retribución sea justa y acorde a la consecución del CEO. El dinero no va ligado exclusivamente al nombre del puesto. En cualquier caso, si hacer dinero es tu principal motivación, el esfuerzo no merece la pena.

En el otro extremo, la gran oportunidad de convertirse en CEO está relacionada con lo que se puede hacer para otros. Tienes la ocasión de impactar en la sociedad, la industria o la compañía, creando valor al mismo tiempo para todos los miembros del ecosistema empresarial. A la vez, es posible alcanzar un alto grado de orgullo y satisfacción por lo realizado.

En primer lugar, puedes generar un alto impacto, ya sea con el desarrollo de una nueva estrategia de producto, marcando la diferencia para tus clientes, transformando el núcleo de tu negocio, desarrollando el liderazgo en la industria, creando nuevos puestos de trabajo, expandiendo las operaciones en otros mercados o influyendo en la comunidad en la que la organización opera. El CEO debe reflexionar sobre el tipo de impacto que quiere producir. Este debe estar incluido como parte de la visión, como una guía permanente de los principios que le mueven.

Segundo, cuando me refiero a la creación de valor, es la manera tangible de medir el impacto. Tiene que ver con el valor incremental que el CEO y su equipo son capaces de generar como consecuencia de la implementación de una clara y sólida visión y estrategia. El valor de la acción es una medida obvia en una empresa cotizada, o medidas como el valor neto de la empresa. Sin embargo, también puede estar asociado al crecimiento de ciertos parámetros —incluyendo algunas áreas del catálogo de productos o servicios, el número de clientes, de contratos firmados— que garanticen la sostenibilidad del negocio. En algunas circunstancias difíciles puede estar ligado a una significativa reestructuración para apoyar la supervivencia y recuperación del negocio. Esta creación de valor cada vez más tiene que ver con la mejora del entorno, el impacto social y una correcta gobernanza. En resumen, la creación de valor refleja la contribución del CEO y su equipo en el camino de llevar a la organización hacia el destino definido en la misión.

Finalmente, no hay mayor recompensa personal que la satisfacción por alcanzar una meta. Llegar a ocupar el puesto de CEO es difícil, y mantenerse es aún más complejo. El nombramiento como CEO es la consecuencia de lo realizado hasta ese momento y, aún más importante, la confianza de otros en lo que serás capaz de conseguir. Esta indudable demostración de confianza debe hacer sentirte orgulloso. Ello llevará a definir la ambición para la organización, identificando claramente los objetivos que alcanzar. Este sentimiento es algo que permanecerá contigo incluso una vez hayas dejado tu puesto como CEO. Es la satisfacción por lo realizado, por las relaciones con tu equipo y tus colegas, por haber ayudado a su crecimiento personal y profesional, por tu contribución al negocio de tus clientes: tu legado.

En suma, cuando consideres ser CEO, o cualquier posición de significativa responsabilidad, asegúrate de haberlo pensado cuidadosamente. Cuanto menores sean los riesgos y más claras tengas las responsa-

bilidades que hemos descrito, más satisfecho estarás y mayor será el impacto que produzcas.

Un verano, recibí una llamada del CEO de la empresa en que trabajaba entonces. Me ofreció un puesto en el comité ejecutivo para liderar una de las divisiones del grupo. Era un área de perfil más técnico, muy enfocada internamente, y cuyo contenido no me atraía especialmente. La energía que pongo en mi trabajo se genera, fundamentalmente, a partir las relaciones con clientes, así que, aunque era una excelente oportunidad para progresar en mi carrera a un nivel superior en la organización, no era mi opción preferida.

Decliné la oferta. Fue una decisión realmente difícil. Pero se lo expliqué al CEO: sentía que podía seguir produciendo un mayor impacto con la posición global y enfocada a clientes que ocupaba. Y prefería seguir con ella.

Dieciocho meses después, me ofrecieron el puesto al frente de la división global de clientes. Sé fiel a tus convicciones y a lo que mejor se alinea con lo que te motiva y te da energía.

### 1.3 REFLEXIÓN

En este capítulo hemos discutido las tres dimensiones del liderazgo y cómo cada una contribuye al papel del CEO.

Reflexionando sobre esas tres dimensiones:

- ¿En cuál consideras que eres mejor?
- ¿En cuál disfrutas más?
- ¿En cuál crees que la gente que te conoce diría que eres mejor?  
¿Por qué?
- ¿Qué dimensión estás decidido a desarrollar primero?

Considerando las razones para ser CEO o un mejor líder:

- ¿Identificas los riesgos y oportunidades cuando optas por un nuevo trabajo?
- ¿Piensas que tu CEO tiene el equilibrio correcto?
- ¿Si tú eres el CEO, piensas que tienes el equilibrio correcto?